贵州日报报业集团融合创新实践

文 / 黄小刚

《贵州日报》是中共贵州省委机关报，创刊于 1949 年 11 月 28 日，当时取名《新黔日报》，1957 年改名为《贵州日报》并沿用至今，经过 68 年的发展，《贵州日报》已发展成为全省覆盖面最广、最具影响力的综合性党报。在内有转型升级、改革创新的发展动力和外有新媒体冲击、市场需求多变的经营压力之下，在数字媒体大发展这一背景之下，贵州日报报业集团不断改革创新，推动传统媒体与新媒体的融合创新发展，现已成为拥有 4 报、6 刊、6 网，集报、刊、网、客户端等为一体的全媒体集团。

2017 年初，贵州日报报业集团对编制、职能、人员等进行了相应的改革与调整，以进一步推动传统媒体与新媒体的融合创新发展。改革的重大成果之一就是成立了贵州日报社全媒体采编部门，部门下设全媒体指挥调度中心、全媒体采访中心、《贵州日报》编辑出版中心和新媒体运营中心四大板块，分别负责全媒体新闻宣传工作的统一调度与指挥、新闻采集与组稿、《贵州日报》内容编辑与出版、新媒体平台策划、编辑与发布等工作。

1. 纸媒改版全新上市

从 2016 年 3 月开始，贵州日报报业集团就开始酝酿《贵州日报》改版工作，通过内部改革、调研、座谈、专家咨询等多方面工作准备，并结合《贵州日报》实际情况，逐步形成了《贵州日报》改版工作的全面规划。

《贵州日报》改版的理念是：追求思想的光芒与泥土的芳香。改版的定位是：党报姓“党”、党报是报、贵州特色、中国视野、世界眼光。改版的目标是：进一步提升《贵州日报》的思想含量、新闻含量、信息含量、文化含量、知识含量、审美含量，打造“正确、有用、好看”“公信、专业、亲和”的精品党报。

2017 年 1 月 1 日，贵州日报报业集团正式推出了全新版的《贵州日报》，改版后的《贵州日报》，对原有的理论版进行了重构，并隆重推出了评论版面，打造理论评论高地，进一步强化《贵州日报》的深度性、互动性和吸引力。

实践是检验真理的唯一标准，市场是检验产品的唯一标准，而读者是检验产品的试金石。2017 年 1 月 22 日，贵州日报报业集团举行了《贵州日报》改版座谈会，邀请了贵州省委宣传部、省新闻出版广电局、省政府新闻办等单位的专家和基层读者代表参加座谈会，广泛听取读者对该报新一轮改版的意见和建议，以推出更符合读者需求、更满足读者偏好的优秀产品。

改版后的《贵州日报》，在理论评论方面有了进一步的提高，思想性、互动性、可读性也越来越高，吸引了越来越多的读者，可以说，理论评论已经成为《贵州日报》改版后最重要的成果之一。2017 年 6 月 9 日，《贵州日报》荣获有中国报业协会评选的“2016—2017 中国报业最具原创力媒体”称号。

1. 1 名家专栏强化深度

思想性和深度性是理论评论的根本诉求和重要任务，改版后的《贵州日报》紧紧围绕思想性和深度性，通过邀请王蒙、梁衡、叶小文等知名专家在《贵州日报》评论版开辟专栏，定期发表极具人文气息和思想深度的理论文章，不断强化该栏目的思想性和深度性。如叶小文先生的《激活贵州文化的开放基因》、王蒙先生的《文化产品需要智慧和良心》、梁衡先生的《重建森林与人的文化关系》等文章，都得到了读者的广泛好评和转发。

1. 2 关注热点保证时效

新闻报道需要实时关注社会、经济、政治等各方面的最新动态，及时发布相关新闻信息，可以说时效性是新闻报道的根本任务。评论文章纵然不如新闻报道那样具有极高的时效性要求，但是不断关注社会当下热点，并对其进行深入的分析与评论，为读者提供一定的参考和指导，是评论版面保证评论时效，提升栏目质量，吸引广大读者的重要途径。

大数据是贵州省近几年来重点发展的产业之一，是当之无愧的贵州省经济、社会热点，为此，“《贵州日报》组织策划了‘大数据发展观察’系列理论文章，既有时任贵州省委常委、贵阳市委书记陈刚领衔的课题‘以大数据为引领打造创新型中心城市’的精华内容摘登，亦有大数据在交通、旅游、智库建设、舆情导控等多领域具体应用的研究，是对贵州大数据战略行动的一次较为深入的理论探讨。”

1. 3 灵活简洁强调可读

理论评论，尤其是党报的理论评论文章，给广大消费者的第一印象就是枯燥和无聊，如何既保持理论评论文章的思想性和深度性，又让理论评论文章生动呈现，可读性强，这是很多理论评论栏目面临的共同挑战。

为了进一步提升理论评论文章的可读性和简洁性，《贵州日报》评论版从栏目设置、文章长度、呈现形式等多方面进行改革与创新，并取得了一定的成效。

一是除了一些特殊的评论文章之外，大部分评论文章控制在2000字以内，以小评论、短文章的形式，让读者更愿意阅读，也更容易阅读。

二是设置了《网来》、《正能量加油站》等栏目，刊发一些身边发生的、具体的新闻事件评论，且这些评论都是来自于不同行业、不同年龄、不同性别的读者，将广大读者的意见和评论收集并刊发出来，从而进一步促进读者与报纸的互动，引起读者的共鸣，以实现吸引并留住读者的目的。

2. 多元平台立体呈现

媒体产品的核心在于内容，在新媒体、互联网等新兴技术的冲击下，传统媒体纷纷意识到仅仅依靠原有的纸质传播媒介已无法向消费者有效传递服务内容。酒香也怕巷子深，纵有再好的内容，也需要有多元、便捷的传播渠道将产品和内容传播出去，尤其是在碎片化、移动化阅读时代，通过纸质媒介进行阅读的消费者越来越少，取而代之的是数字化、移动化、图片化、碎片化的阅读。在这样的背景之下，很多传统媒体纷纷推出“两微一端”等新媒体产品，以进一步丰富媒体产品，拓宽宣传渠道。

在贵州日报报业集团党委书记、社长、董事长赵宇飞看来，媒体产品内容是王，渠道也是王，二者不可偏废。近年来，贵州日报报业集团积极推动渠道建设和平台建设，除了对传统纸媒进行改版之外，还在手机客户端端、PC端、微信社交端、云端纷纷发力，逐步形成了多元化、立体化的全媒体传播平台。

2.1 手机客户端

2015年11月5日，贵州日报报业集团正式上线了官方客户端“今贵州”手机新闻客户端。该客户端是贵州省立体网络阵地“五个一”工程重点项目之一，是贵州主流移动新闻平台，承担着贵州省委、省政府权威信息移动发布的重要责任。

“今贵州”手机新闻客户端的成立，将原本分散在摄影部、技术部等不同部门的资源、人才进行重新整合和编制，将原有的各部门独立负责的不同业务进行有机融合，逐步实现了集团内部的业务融合与组织机构融合。在采编流程方面，“今贵州”手机新闻客户端已逐步实现了“前端采集共享、中端编辑加工指挥调度、后端发布呈现的平台化大生产新格局，原则上按照‘先客户端后报纸’的基本流程发稿，有效实现了信息的一次采集、分项编辑、多平台推送。”截至目前，“今贵州”手机新闻客户端下载量已突破80万。

2.2 PC端

一是通过整合现有网站资源，建设上线了一个新闻信息资讯平台——今贵州新闻网。该网站涵盖了智汇、区域、经济、文化、教育、直播、守望者、大扶贫、大数据、大生态、大旅游、大健康、漫新闻等栏目，是一个综合性、专业化的新闻信息资讯平台。

二是建设了一个以图片为主的网站——贵景网。网站通过与全省3000多名摄影师和摄影爱好者签约，对他们的图片资源进行整合，从而汇聚起大量的优质图片，形成了集图片采集、汇聚与发布为一体的专业化图片资源库。目前，通过对这些图片进行归类整理，初步形成了穿行贵州、新闻、影像记忆、地方志、贵景摄影志、摄影精选等栏目。

2.3 微信社交端

自2014年中央大力推动媒体融合发展以来，大批新媒体产品纷纷上线，一时间，“两微一端”似乎成了媒体融合的标配，尤其是客户端和微信公众号，几乎成了各家传统媒体单位推动媒体融合发展的必备产品。根据人民网研究院发布的《2014中国媒体移动传播指数报告》，在报告统计的200家报纸和137家杂志样本中，微信的入驻率分别为93.5%和87.6%，其中都市报的入驻率高达100%。

近年来，贵州日报报业集团推出了“贵州日报”“政前方”“贵景网”等多个微信公众号和微博，并围绕相关平台开展了系列推广活动，获得了大量用户的关注。

2.4 云端

大数据云上贵州“媒体云”项目是贵州日报报业集团重点打造的媒体平台，通过本项目的建设，将对贵州省乃至全国的媒体资源进行整合，并在此基础上建设融合新闻云服务中心和媒体大数据分析挖掘云服务中心，为社会大众、政府、企业等提供新闻信息、大数据采集、数据分析、信息咨询等服务。

2014年12月16日，贵州日报报业集团与贵州省经济和信息化委员会签订大数据云上贵州“媒体云”战略合作框架协议，通过整合资源优势结成长期发展联盟，共建大数据云上贵州“媒体云”，该项目是云上贵州“7+N”云工程的重要组成部分。

2015年3月30日，贵州日报报业集团与北京拓尔思信息技术股份有限公司正式签约云上贵州“媒体云”项目总体设计，有效推动项目的实施。

2017年7月8日，在第十二届中国传媒年会上，贵州日报报业集团与贵州省各市州党报、贵安新区报签署“媒体云”项目战略合作协议，共同打造优势互补、互利共赢、平台共建、资源共享、步调一致、协同紧密的贵州党报全

媒体传播矩阵。

通过近年来的发展，大数据云上贵州“媒体云”项目已集成并运行了数字报抓取、统一文件管理、信息推送、舆情监测等 14 项媒体管理系统和平台，与兄弟党报做了积极对接和谋划，与省内各市、州党报媒体实现了联动。

3. 跨界整合多元发展

跨界整合与经营是传统媒体融合转型的总要选择和特色之一，如广州日报集团通过推出“地铁 +”渠道融合项目，实现由报纸媒体向都市地铁渠道综合运营商的转型，贵阳日报传媒集团通过“媒体 +”发展战略，实现了向大数据产业、教育产业的转型与融合等等。

旅游产业是贵州省委、省政府重点发展的核心产业之一，近年来，贵州省提出了大旅游产业的发展目标，提出要推动贵州省旅游产业实现“井喷式”增长，贵州省旅游产业大有可为。2016 年，国家旅游局局长李金早提出全域旅游发展目标之后，全域旅游很快也就成了全国各地发展旅游产业的重要方向，贵州省也不例外。

跨界整合是大势所趋，而全域旅游是现实发展，两者的有机结合便孕育出了贵州日报报业集团全域旅游品牌国际传播中心，推动了贵州日报传媒集团向旅游产业的跨界整合与转型发展。该中心成立于 2016 年 6 月 15 日，其定位为：聚合、整合国内外传统媒体、新媒体、自媒体等资源平台，以传播实效为目标，以精准传播为特色，全方位服务贵州旅游业，努力成为贵州全域旅游品牌传播的策划者，全域旅游内容推广的创作者，全域旅游特色产品的开发者，全域旅游资源整合的探索者。

中心成立以来，通过内部整合资源，外部联合互动，围绕旅游产业发展需求，推出了系列产品和服务，并取得了一定的成效。

3. 1 推出旅游专业刊物

一是公开发行国内首家以“全域旅游”命名的旅游杂志。2017 年 1 月，经国家新闻出版广电总局核准统一刊号，贵州日报报业集团创办《贵州全域旅游》中英文期刊的申请获得批准，该杂志将成为对外宣传贵州旅游、外人了解贵州旅游的重要平台和窗口。

二是创办旅游产业内刊《贵州旅游参阅》。该杂志由贵州日报报业集团与贵州省旅发委共同创办，其目的在于弥补贵州省没有旅游产业内刊这一空白，为省内旅游产业发展搭建一个信息互通、动态了解、行业交流、理论研究的平台。

3. 2 举办旅游宣传活动

旅游产业的发展需要对外宣传与推广，而媒体的优势正在于信息传播与宣传推广，中心成立以来，充分利用自身强大的团队力量和宣传优势，整合行业与政府资源，策划举办或者承办了系列旅游宣传活动。如 2016 年“山地公园省・生态徒步季”走进六盘水、安顺等活动，2017 年“今贵州新年大步走”生态徒步活动等，2017 年，中心还承担了台江中国姊妹节活动的整体推广，负责该活动的整体宣传与推广活动，包括召开新闻发布会、策划主题报道、邀请媒体报道等。

3. 3 开发旅游文创产品

旅游文创产品是旅游产业发展的重要支撑，随着大众旅游时代的来临和全域旅游的不断发展，消费者对旅游文创产品的要求越来越高。就目前来看，市场上的旅游文创产品同质化现象严重，大多旅游文创产品只是简单拼接，缺乏创意。

中心成立以来，一直致力于探索对省内文化资源的梳理和旅游文创产品的开发，中心将成立旅游文创工作室，充分挖掘贵州省民族文化特色资源和山地文化特色资源，并与现代旅游产业和市场需求相结合，不断进行旅游文创产品的研发与生产，丰富贵州省旅游产品，拓宽贵州省旅游宣传渠道。

此外，中心还计划实施“六个一”工程，以丰富贵州省对外旅游宣传与推介产品。“六个一”工程内容包括一套贵州旅游画册、一套多彩贵州旅游丛书、一套贵州旅游地图、一套贵州旅游内部资讯、一套贵州旅游数字宣传产品和一套贵州旅游推广文创产品。

4. 媒体融合创新特点与思考

根据传统媒体发展规律，结合贵州日报报业集团媒体融合创新的具体做法可以发现，推动传统媒体与新媒体的融合发展，除了推出系列新媒体产品之外，在采编流程、营收来源等方面也形成了一些不同于传统媒体的新特点。

4. 1 媒体融合创新特点

一是流程闭环化明显。传统媒体的采、编、发流程呈一种线性状态，即内容采集、内容编辑、印刷发现和读者阅读几部分组成，采集什么新闻、新闻如何编辑、刊发什么内容、以什么样的形式来刊发全由媒体单位说了算，是一种典型的“我写你看”的模式，消费者没有太多的参与权。而媒体融合之后，产品形态也发生了变化，既有传统纸质媒体产品，又有新媒体产品，因而对传统的采、编、发流程也有了新的要求，各大媒体单位也都纷纷对其进行了系统的改造，逐渐形成了一种闭环式的状态，即由内容采集、多次编辑、多渠道发布、用户体验与互动再到内容采集的闭环过程。

二是营收来源多元化。传统纸媒单位，尤其是政府主流媒体单位，基本都属于事业编制机构，由财政统一拨款，因此在经营方面基本没有太多的投入，总体而言，传统媒体的经营收入来源主要包括发行收入和广告收入两部

分，其中以发行收入为主，收入来源较为单一。

随着技术的不断进步和新媒体产业的不断发展，传统纸质媒介受到了巨大的冲击，纸媒的发行数量、发行收入和广告收入都呈现大滑坡的状态，加之事业单位改革工作的不断推进，传统媒体单位的事业属性逐渐注销，转而成立媒体公司，逐步走向市场化，自负盈亏，在内部改革与外部竞争的双重压力之下，很多媒体单位经营困难，举步维艰，一些纸媒甚至因无力经营而破产停刊。在这样的背景下，传统媒体纷纷寻求自我转型与发展之路，于是，传统媒体与新媒体融合发展应运而生。

2014 年是中国媒体融合发展元年，经过近几年的发展，媒体融合之后的营收来源大概包括以下几个方面：

（1）发行收入。很多传统媒体单位进行媒体融合发展之后，只是新推出了系列新媒体产品，传统的纸质媒介并没有完全停办，因此，部分传统媒体单位仍然保有部分纸媒产品的发行收入。

（2）广告收入。该部分收入除了传统纸媒产品的广告收入之外，还包括网站、手机客户端、微信公众号等新媒体产品的广告收入。

（3）内容经营收入。新闻媒体属于典型的内容产业，很多媒体单位经过多年的发展与积淀，都拥有丰富的内容资源，通过对这些资源进行进一步的挖掘与开发，提供具有市场价值的信息咨询服务，从而获取相应的内容经营收入。如贵州日报报业集团大数据云上贵州“媒体云”项目，就是通过对贵州省乃至全国的媒体资源进行整合，并在此基础上建设融合新闻云服务中心和媒体大数据分析挖掘云服务中心，为社会大众、政府、企业等提供新闻信息、大数据采集、数据分析、信息咨询等服务。

（4）渠道经营收入。该部分收入主要包括自有渠道经营收入和代理渠道经营收入两部分。自有渠道经营收入是对自有媒体产品的经营收入，包括版面合办、活动经营、宣传推广等方面；代理渠道经营收入主要是指代理建设宣传渠道、开发宣传产品、运营与维护宣传渠道等服务收入。

（5）跨界经营收入。跨界经营几乎已经成为媒体融合转型的重要选择，继中央提出“互联网 +”发展战略之后，很多学者和媒体单位纷纷提出“媒体 +”战略，强调通过依托媒体单位自有平台和优势，推动媒体与其他产业的融合发展，如贵州日报报业集团通过成立全域旅游品牌国际传播中心，推动媒体产业与旅游产业的融合发展，实现了由媒体产业向旅游产业的跨界经营。

4.2 媒体融合创新的思考

媒体融合创新发展不可能是一蹴而就的，而是一个长期的培育与转型过程，也不是传统媒体与新媒体此消彼长的关系，而是你中有我、我中有你的关系。要推动媒体融合创新发展，需处理好以下几个方面的问题。

一是社会效益与经济效益的问题。媒体融合创新发展，既是传统媒体在数字媒介时代的自我救赎与发展，更是国家拓宽舆论宣传渠道，加强社会舆论引导与控制的根本要求，同时，随着国家文化体制改革的不断推进，传统媒体单位已逐步实现转企改制，逐步走向市场化发展道路。因此，国有传统媒体单位必须充分依托自有优势，主动转变观念、对接新媒体，提升自身的竞争力，以获取一定的市场份额与盈利空间，同时，又要搭建全媒体平台，拓宽新闻宣传渠道，高质量完成政治宣传任务。

二是传统媒体思维与互联网思维的问题。以传统报纸、杂志等纸媒为例，其基本生产流程主要包括明确选题、新闻采编、校对排版、出版发行等环节，市场渠道以报刊亭销售和订阅为主，是一种“内容生产导向型”的运作模式，强调“我要发什么”。而基于互联网思维的新媒体则是一种“用户需求导向型”的运作模式，互联网思维强调去中心化，强调个体的体验、参与和互动。以微信为例，微信仅仅是一个平台，在这个平台上面，每一个个体都是媒体人，可以随时随地的发布自己周边的新闻信息，同时也都是消费者，可以随时随地浏览这个平台上面的各种新闻信息。如果传统媒体是“我写你看”、“我播你看”，那么新媒体则是“大众写、大众看”、“大众播、大众看”。因此，媒体融合不应该、也不能仅仅是把传统媒体上的内容进行一定加工之后再通过新媒体发布出去，新媒体更多的是一种平台，需要大众的广泛参与和互动，如果仅仅将新媒体作为一种新闻发布的新渠道，把拓宽信息传播渠道作为媒体融合的目的，那么媒体融合或许从一开始就是失败的。

作者黄小刚，华中师范大学国家文化产业研究中心在读博士，研究方向：文化产业、媒体融合。本文系中国新闻出版研究院中央级公益性科研院所基本科研业务费专项资金资助课题“中国传媒社会责任研究”（课题编号：2017-Y-Y-CM-041）部分成果。